



Aalborg Universitet

**AALBORG UNIVERSITY**  
DENMARK

## Design af en styringsmodel for et Shared Service Center

Harritz, Daniel

*Published in:*  
Økonomistyring

*Publication date:*  
2012

*Document Version*  
Tidlig version også kaldet pre-print

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*

Harritz, D. (2012). Design af en styringsmodel for et Shared Service Center. I P. N. Bukh (red.), *Økonomistyring* Børsen. Børsens Ledelseshåndbøger

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



# Økonomistyring

## Artikel udgivet i Økonomistyring

Gengivelse af denne artikel eller dele heraf er ikke tilladt ifølge dansk lov om ophavsret.

Børsen Ledelseshåndbøger er Danmarks største og stærkeste videns- og udviklingsklub. Uanset hvilket område eller emne du beskæftiger dig med, får du her et komplet opslagsværk online og/eller på print, der giver dig overblik og indsigt.

Ledelseshåndbogen er et praktisk og overskueligt værktøj til dig, der vil være 100 % opdateret inden for et bestemt område – selvom du har en travl hverdag.

Børsen Ledelseshåndbøger, 2012

**BØRSEN.**  
LEDELSESHÅNDBØGER

## 3.2.

# Design af en styringsmodel for et Shared Service Center

Daniel Harritz | Deloitte-stipendiat | Aalborg Universitet |  
dah@business.aau.dk

### 1. Indledning

Hvad er et Shared Service Center?

Et Shared Service Center (SSC) indebærer en centralisering af en række støttefunktioner i en ny organisation, således at denne nye organisation skal servicere de virksomheder eller organisatoriske enheder, hvorfra støttefunktioner er udflyttet. Desuden er det udgangspunktet for et traditionelt SCC, at det skal fungere så autonomt som muligt, hvilket indebærer, at samarbejdet mellem servicecentret og resten af organisationen skal antage karakter af et traditionelt kunde-leverandør forhold. Med dette generelle udgangspunkt er der i praksis mange forskellige måder at konstruere og organisere et SCC på – og tilsvarende mange forskellige måder at indrette en (økonomi)styringsmodel på.

Effektivitet ved centralisering

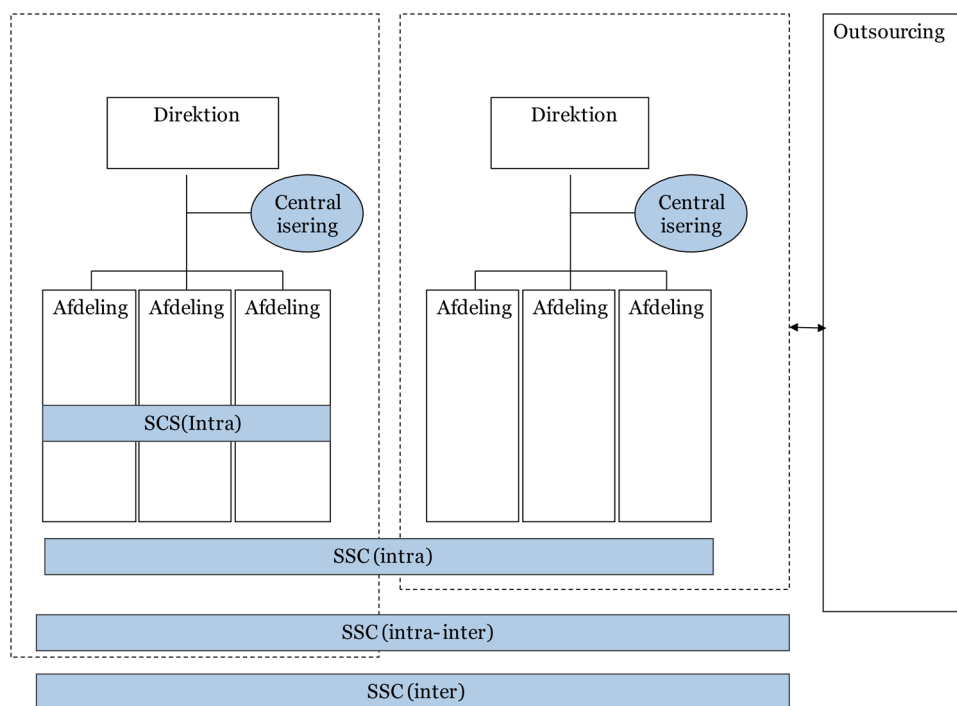
SSC er udbredt i den private sektor, og herhjemme har man især siden omkring 2005 arbejdet med at udbrede denne organiseringsform i den offentlige sektor (Finansministeriet, 2004, 2008) under betegnelsen Administrative Servicefællesskaber. Dette er især sket ud fra en forhåbning om, at SSC vil kunne føre til store besparelser og effektiviseringsmuligheder. En væsentlig del af disse besparelser og effektiviseringsgevinster er, ifølge Ulbrich (2005), kædet sammen med den todelte grundidé som SSC bygger på, hvor det for det første drejer sig om at indløse de fordele, der knytter sig til centraliseringen af forskellige støttefunktioner fra en række offentlige virksomheder, såsom HR, it, vaskeri, bogholderi m.fl., i et nyt servicecenter.

Effektivitet ved tæt kunde-leverandør-forhold

For det andet forventer man ofte også at opnå de fordele, der opstår i det tætte kunde-leverandør samarbejde, der skal opbygges mellem servicecentret og de virksomheder, der har udflyttet deres støttefunktioner. Oprettelsen af et SSC rum-

	<p>mer derfor mere end blot traditionel centralisering, hvilket ifølge Bergeron (2003) stiller store krav til de ledelsesstrukturer, som skal sikre, at der skabes et tæt og dynamisk samarbejde. Denne dimension af SSC synes at volde særligt store vanskeligheder i den offentlige sektor, fordi tilgangen her ifølge forfattere som Ulbrich (2005) og Dollery &amp; Grant (2010) i alt for stor grad har haft fokus på at udnytte centraliseringsgevinsterne uden at indfri det potentiale, der kan opnås gennem samarbejdet. Det har også givet anledning til stor utilfredshed blandt de medvirkende virksomheder.</p>
<p>Artiklens formål og analysetilgang</p>	<p>Denne artikel er baseret på den del af økonomistyringslitteraturen, der beskæftiger sig med interorganisatorisk styring. Specifikt tager artiklen udgangspunkt i Minaar &amp; Vosselmans teoretiske model fra 2009, der præsenterer et bredt billede af de styringsstrukturer, der skal benyttes til at organisere og styre samarbejdet mellem SSC og kunderne. Artiklen giver dermed en status på litteraturen om SSC og diskuterer de styringsstrukturer, der skal adresseres, når en styringsmodel for et SCC skal udvikles.</p>
<p>Artiklens struktur og indhold</p>	<p>Den følgende del af artiklen er struktureret således, at der først mere uddybende redegøres for de styringsbehov, der opstår, når et SSC implementeres i afsnit 2. Det sker ved at fastslå, at etableringen af et SSC også omhandler vigtigheden af, at der skabes balance mellem centralisering på den ene side og opbygningen af et stærkt kundefokus på den anden side. Det er samtidig også de karakteristika, som Minaar &amp; Vosselman (2009) benytter i deres styringsopfattelse, som i samme afsnit vil blive udvidet med endnu en styringsform, og afsnittet afsluttes med opstillingen af en styringsmodel. Herefter gennemgås de enkelte styringsformer mere uddybende i afsnit 4, 5 og 6. Artiklen afsluttes med diskussion og konklusion i afsnit 7, hvor det gennemgås, hvordan de forskellige styringsformer relaterer til hinanden og hvilken betydning, det har for styringen af samarbejdet mellem servicecentret og kunderne.</p>
<p>Fire forskellige placeringmuligheder</p>	<h2 data-bbox="531 1641 1035 1682">2. Den organisatoriske placering</h2> <p data-bbox="531 1713 1238 1879">I indledningen blev det præsenteret, at et SSC overordnet drejer sig om tre ting. For det første at dannelsen af et SSC indebærer centraliseringen af en række støttefunktioner i en ny organisation. For det andet at denne nye organisation skal servicere de virksomheder, hvorfra støttefunktioner er</p>

udflyttet. Og for det tredje at servicecentret skal fungere så autonomt som muligt, hvilket indebærer, at samarbejdet mellem SSCet og forældre-virksomhederne (dvs. de steder, hvor funktionerne tidligere var placeret) skal antage karakter af et traditionelt kunde-leverandør forhold.



Figur 1. Fire forskellige placeringsmuligheder for et SSC

Men styringspræmisserne er tit mere komplicerede, end de tre punkter giver indtryk af. Dette er illustreret i figur 1, som viser, at et SSC i mange tilfælde er mere end blot et internt anliggende i den enkelte virksomhed, hvilket i figuren er illustreret ved, at et servicecenter kan være organiseret på fire forskellige måder. To af dem drejer sig om interne placeringer, enten i en virksomhed eller på tværs af virksomheder. Den tredje er en blanding mellem intern og ekstern placering, og i den sidste placering er servicecentret eksternt organiseret.

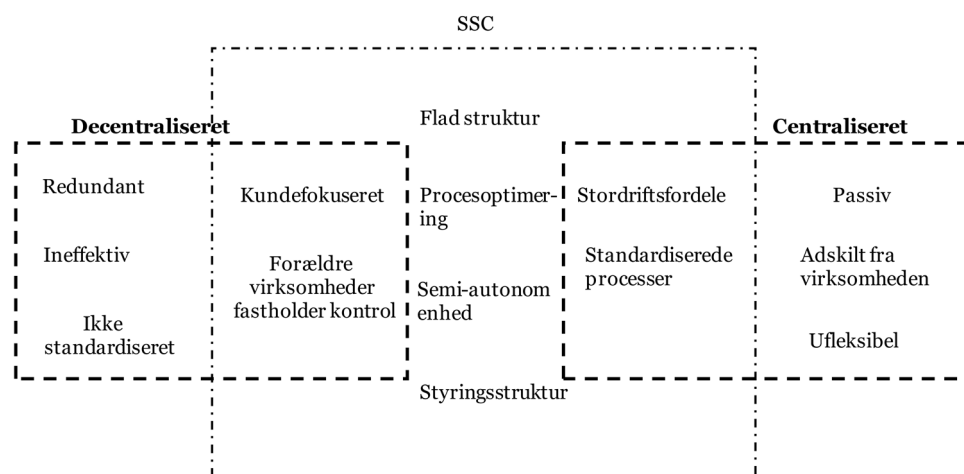
Disse forskellige placeringsmuligheder skaber forskellige styringsbehov (jf. Strikwerda 2006; Minaar & Vosselman 2009), idet der skal tages hensyn til en række faktorer, som ændrede ejerskabsforhold og indsigtsmuligheder i forhold til, om der er tale om en ekstern eller intern kunde, samt om selve servicecentret er placeret internt, eksternt eller en

De forskellige  
placeringer skaber  
forskellige styrings-  
behov

blanding. De forskellige placeringsmuligheder har dermed også en betydning for, hvordan det nævnte kunde-leverandør samarbejde skal styres og tilrettelægges.

Der skal være balance mellem centralisering og decentralisering

De ovenstående betragtninger er også et forsøg på at beskrive, hvordan styringen af forholdet mellem servicecentret og kunderne skal søge at imødekomme en balance mellem centralisering og indførelsen af et stærkt kunde-orienteret samarbejde. Med andre ord skal der, som både Janssen & Joha (2007) samt Paredes (2007) påpeger, navigeres mellem de fordele og ulemper, der knytter sig til henholdsvis centralisering og decentralisering.



Figur 2. Opnåelsen af fordele fra centralisering og decentralisering – inspireret af Paredes (2007)

Dette er illustreret i figur 2, hvor firkanten, der dannes af den midterste stiplede linje med prikker, repræsenterer de fordele, man søger at opnå fra henholdsvis decentralisering og centralisering, når man opretter et SSC. Det, som er placeret uden for denne firkant, er de ulemper, man søger at undgå.

For ensidigt fokus på centraliseringsgevinster

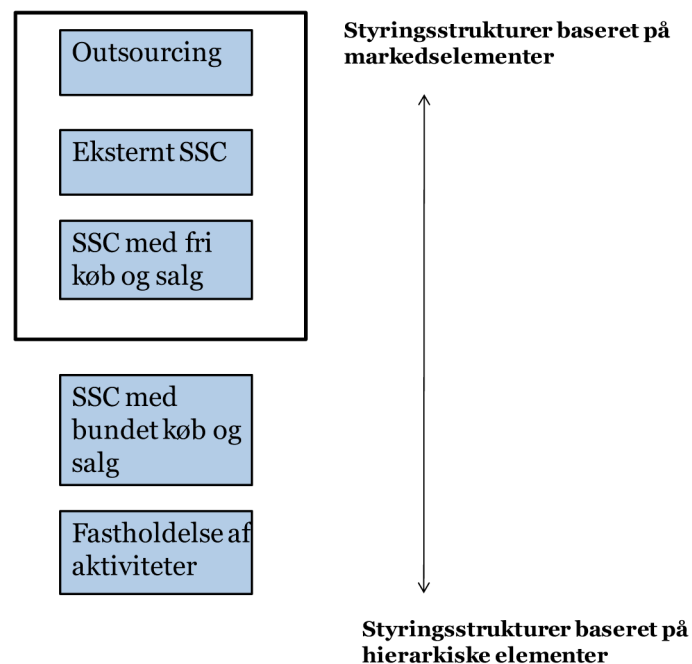
I relation til SCC i den offentlige sektor synes der her at være en stærk tendens til at fokusere meget ensidigt på standardiseringsmuligheder. Dette betyder, at firkanten, der repræsenterer servicecentret, rykkes mod højre og dermed ikke medtager fordelene fra decentralisering, men i stedet kommer til at indeholde ulemperne fra centralisering. Dette er formodentlig ikke en farbar kurs, fordi mange af gevinsterne ved at etablere et SSC netop er den nævnte balance mellem standardiseringsmuligheder og den dynamik, der opstår i kommunikationen med kunderne.

Styringsstrukturerne skal understøtte samarbejdet

Servicecentrets placering og valget af styringsstrukturer

Styringsstrukturerne i et servicecenter skal på den baggrund tage højde for, at det er organiseret som et interorganisatorisk samarbejde mellem en udbyder (SSC) og de kunder, som der serviceres. Det betyder, at der skal opbygges en styringsmodel, der kan understøtte et samarbejde mellem tilnærmelsesvis ligeværdig og relative autonome enheder, og at dette samarbejde kan være organiseret på forskellige måder.

Det har i særdeleshed betydning, hvordan servicecentret er placeret i forhold til kunderne, eftersom det har en betydning for styringsmulighederne i forholdet mellem servicecentret og kunderne. De fremhæver på den baggrund en række scenarier, der kan anvendes til at understøtte hvilke styringsstrukturer, der skal vælges. Dette er illustreret i figur 3, jf. Minaar & Vosselmans (2009).



Figur 3. Alternative organiseringer af et SSC

### 3. Valg af styringsformer

Styringsstrukturer orienteres efter marked eller hierarki

Figur 3 illustrerer for det første, at et SSC er placeret mellem centralisering, som her er beskrevet som en fastholdelse af aktiviteter og egentlig outsourcing. For det andet at styringsstrukturer orienteres efter graden af enten marked eller hierarki, hvilket er illustreret i figuren ved, at de SSC kategorier,

	<p>som befinder sig inden for firkanten, primært har styringsstrukturer, der er orienteret efter en markedsforståelse. Tilsvarende har de organiseringsformer, som er placeret uden for firkanten, primært styringsstrukturer, som er baseret på en hierarkisk forståelse.</p>
Styring efter markedsprincipper	<p>Kigges der i første omgang på styring efter marked, indebærer det, at samarbejdet mellem parterne styres ved hjælp af strukturer, der kan sikre åbenhed og gennemsikuelighed, såsom eksempelvis transferpriser eller open book accounting (Mouritsen &amp; Thrane 2006). Samtidig benyttes styringsstrukturerne i den markedsorienterede tilgang til at arbejde med mulighederne for at standardisere aktiviteterne, og til at gøre samarbejdet så ukompliceret og smidigt som muligt. Kontrakten mellem parterne er derfor ikke særlig detaljeret, og der er ikke de store forpligtende aftaler mellem parterne. Mistanke om opportunistisk adfærd medfører derfor blot, at der ifølge Håkansson &amp; Lind (2007) vælges en anden partner.</p>
Markedsprincipper fører til mere standardiserede ydelser	<p>Minaar &amp; Vosselmans (2009) advokerer for, at desto mere markedsbaseret et SSC organiseres, desto større tendens er der for, at servicecentret i højere grad tilbyder standardiserede ydelser frem for mere komplekse kundespecifikke ydelser. Dette baserer de på, at der er en øget tendens til at fastholde mere specialiserede og komplekse services internt i virksomheden, og dermed enten organisere SSC mere hierarkisk styret med obligatorisk køb og salg eller helt undlade at oprette et SSC.</p>
Hierarkiske principper fører til mere komplekse ydelser	<p>Det betyder, at servicecentre med obligatorisk køb og salg typisk vil indeholde flere komplekse ydelser end et SSC med frivilligt køb og salg, idet det er mere effektivt for virksomhederne at fastholde disse internt, fordi de manglende muligheder for stordriftsfordele og større transaktionsomkostninger ved at udflytte komplekse processer øger risikoen for manglende udbytte af anstrengelserne. Hertil kommer, at virksomheden bliver mere sårbar over for opportunistisk adfærd, når kerneaktiviteter udflyttes.</p>
Jo mere markedsorienteret styring desto tættere er man på egentlig outsourcing	<p>Ligeledes er der, som det fremstår af figur 3, en tendens til, at styringsstrukturerne bliver mere markedsorienteret, efterhånden som et SSC bevæger sig i retningen af egentlig outsourcing. Med det menes, at der i mange tilfælde dermed også sker et skift i brugen af servicecentret fra at være obligatorisk til at være frivilligt. Dette skaber et naturligt behov blandt kunderne for at sikre gennemsigtighed i serviceforholdene med henblik på at kunne vurdere SSC i forhold til</p>



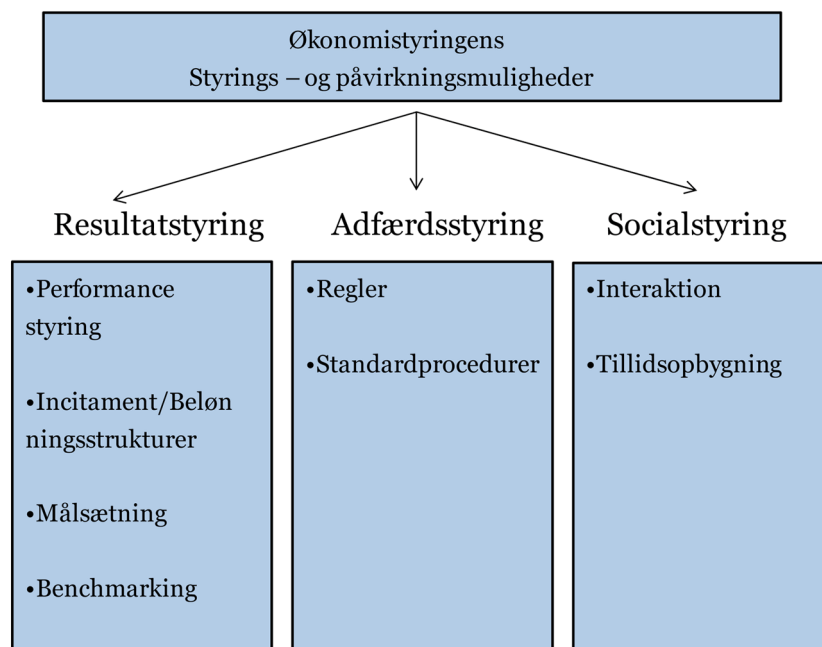
andre serviceudbydere. Det samme er også tilfældet, hvis det bliver muligt at servicere eksterne kunder. Det skyldes, at de eksterne kunder ikke har samme indsigt som forældrevirk-somhederne, og derfor i større grad vil bruge markedsele-menter såsom priser eller benchmarking til at vurdere SSC op imod andre leverandører.

Opdeling af styrings-  
modellen i en formel  
og en uformel del

I den følgende del af artiklen vil jeg opdele styringsmodellen i en formel del, der drejer sig om resultat- og adfærdsstyrin-gen, og en uformel del, der indeholder den sociale styring, hvor der er fokus på styringsstrukturer, der anvendes til at opbygge tillid mellem parterne. De formelle styringsstrukturer består dermed af både kontraktuelle forpligtigelser og formelle organisatoriske elementer, der kan anvendes til at styre samarbejdet, ved både at styre hvad resultaterne af samarbejdet skal være, og hvordan adfærden i samarbejdet kan ændres til at understøtte dette. Modsat de formelle styringsstrukturer har de uformelle fokus på, hvordan det dag-lige samarbejde og interaktion medvirker til at påvirke par-ternes opfattelse af hinanden og på den baggrund skabe større tillid parterne imellem.

Opstilling af en  
styringsmodel

Dette giver opsummeret styringsstrukturer indlejret i en egentlig økonomistyringsmodel for SSC, som er illustreret i figur 4.



Figur 4. Økonomistyring i et SSC

## 4. Resultatstyring

Ex-post og ex-ante styring i samarbejdet

Resultatstyring skal sikre både en ex-ante og en ex-post styring af samarbejdet. Ex-ante forståelsen skal sikre, at der sker en ensretning af parternes interesser i forhold til samarbejdet og på den måde foregribe vanskeligheder, før samarbejdet påbegyndes. Men da det ikke er muligt at koordinere og forudsige alle vanskeligheder før samarbejdet påbegyndes, skal der også gøres brug af ex-post styringsstrukturer. Disse skal anvendes til løbende at evaluere samarbejdet og måle på performance. Ligeledes skal de søge at motivere parterne til at indgå proaktivt i samarbejdet via belønningsstrukturer, der dermed kan sikre, at målsætningen for samarbejdet overholdes, og de gensidige forventninger varetages.

Man skal bygge styringen op om realistiske forventninger

I forhold til samarbejdet mellem SSC og kunderne er det ifølge Bergeron (2003) vigtigt, at resultatforventningerne er afstemt i forhold til, at et SSC i mange tilfælde modnes langsomt. Det betyder konkret, at man skal sikre, at ex-ante målene er realistiske, og performance evalueringen og belønningsstrukturerne ligeledes er i tråd med de muligheder, der reelt set er opnåelige. Ofte opstilles der alt for urealistiske mål, som i sidste ende blot leder til dårligt samarbejde.

Resultatstyring i et internt organiseret servicecenter vil være mere hierarkisk

Samtidig er det også vigtigt, at resultatstyringen tilrettelægges efter den måde, som SSC er organiseret på, jf. figur 1. I et internt SSC, som er obligatorisk at benytte, er der ikke behov for formelle elementer, der skal hindre opportunistisk adfærd. Samtidig er placering (1) og (2) i figur 1 præget af hierarkisk styring, hvilket betyder, at samarbejdet mellem servicecentret og kunderne kan være fuldstændig tilrettelagt og dikteret af den øverste ledelse, uden mulighed for indflydelse fra de enkelte forretningsenheder, som i det her tilfælde er kunder, eller fra servicecentret. I stedet for afregningspriser bruges der i sådanne situationer ofte en bevillingsramme, der både dikterer, hvilke ressourcer der skal overføres til SSC, og sætter rammen for serviceniveauet. Dette åbner op for en mere mekanisk resultatstyring, der dels opnås gennem stordriftsfordele og standardisering, og dels ved en fastlagt styring af den service, som servicecentret kan tilbyde.

Men der skal også kigges på markedselementer

Men det er også muligt at benytte markedselementer i resultatstyringen i et internt placeret SSC, hvilket harmonerer bedre med selve grundopfattelsen i SSC. Dermed forstået at

Fordelene ved styring  
efter markedsele-  
menter i et internt  
placeret servicecenter

selv om servicecentret stadig er indlejret internt i organisationerne, og det er obligatorisk at benytte det, kan der alligevel skabes et kunde-leverandør forhold, der bygger på markedselementer ved at prisfastsætte services ved hjælp af afregningspriser (jf. Mouritsen & Thrane 2006).

Fordelene ved dette er først og fremmest, at prisfastsættelsen og omkostningsindsigten kan bruges til at sammenkæde forbrug og priser, og dermed give kunderne og SSC incitament til at deltage i proces-forbedringer og kunderne incitament til at minimere deres efterspørgsel. En sådan fremgangsmåde kan medføre, at alle parter får mindsket deres omkostninger, og den opnåede økonomiske gevinst af samarbejdet netop bliver et resultat af interaktionen mellem parterne, styret af de rette styringsstrukturer, og dermed ikke blot hierarkisk dikteret. Denne fremgangsmåde kan også skærpes ved hjælp af en dobbelt belønningsstruktur, som tilgodeser begge parter, eksempelvis ved at prisfastsætte manuelt indtastede fakturaer højere end elektroniske. På den måde kan kunderne opnå en bedre pris, og samtidig kan der fjernes en arbejdsbyrde fra SSC. Samtidig gør brugen af priser og omkostningsindsigt det også muligt at benichmarke SSC op imod eksterne leverandører, og på den måde løbende undersøge om SSC markedsmæssigt er konkurrencedygtigt, selv om det ikke er muligt for kunderne at benytte et andet SSC.

Resultatstyringer skal  
være mere markeds-  
orienterede desto mere  
eksternt SSC placeres

Hvis et SSC fra starten eller senere vælger at gøre køb og salg af services frivilligt og åbner for eksterne kunder, således som model (3) i figur 1 viser det, eller opnår egentlig selvstændighed, som det er tilfældet i model (4), er det (jf. Minaar & Vosselman 2009) nødvendigt, at der i forhold til resultatstyringen arbejdes primært med en markedstilgang i form af både prisfastsættelse af services og strukturer, der kan sikre en større åbenhed mellem parterne.

## 5. Adfærdsstyring

Styringsstrukturer til  
at regulere adfærden i  
samarbejdet

Styringen og overvågning af parternes adfærd i samarbejdet skal fremme, at alle parter udviser den adfærd, der forventes i samarbejdet. I et inter-organisatorisk samarbejde omhandler dette blandt andet planlægning af samarbejdets forløb med hensyn til, hvilke regler der skal efterleves, og dannelsen af procedurer, der specificerer, hvordan parterne skal agere overfor hinanden. Desuden er det også alminde-

	<p>ligt, at adfærdsstyring indeholder retningslinjer for, hvordan eventuelle samarbejdsproblemer mellem parterne skal håndteres.</p>
<p>Adfærdsstyring skal hindre u hensigtsmæssig adfærd i samarbejdet</p>	<p>Adfærdsstyringen spiller en stor rolle i at hindre misbrug og opportunistisk adfærd. Det indebærer, at det bør være muligt at stille parterne til ansvar for deres handlinger ved at diktere, hvad der betragtes som accepteret og uaccepteret adfærd i samarbejdet. Konsekvenserne af parternes adfærd kan endvidere kobles sammen med mulighederne for både belønning og straf, og på den måde indgå i kontrakterne på lige fod med de forventede resultater af samarbejdet.</p>
<p>Adfærdsstyring skal også tilrettelægges efter, hvordan servicecentret er placeret</p>	<p>Ligesom det var tilfældet med resultatstyring, skal også adfærdsstyringen tilrettelægges i forhold til de fire organiseringsformer i figur 1. I forhold til placering (1) og (2) kan en udbredt brug af hierarkisk styring medføre et minimalt behov for interaktion mellem SSC og kunderne. Dermed er det ikke i samme grad nødvendigt, at medarbejderne adfærdsmæssigt tilpasser sig en ny situation, hvor der er behov for et intensivt samarbejde mellem SSC og kunderne. I stedet skal adfærden mere rettes imod opnåelsen af stor-driftsfordele og standardiseringsmuligheder i deres respektive organisationer.</p>
<p>Placering 3 og 4 kræver en mere intensiv tilgang til adfærdsstyring</p>	<p>Arbejdes der i stedet med markedselementer i placering (3) og (4), er det vigtigt, at der adfærdsmæssigt sker en tilpasning af medarbejdernes adfærd, idet der nu lægges større vægt på oprettelsen af et internt køber-sælger forhold. På den måde forstået, at rollen som enten køber eller sælger ikke nødvendigvis harmonerer med den måde, som medarbejderne, jf. Seal &amp; Herbert (2009), er vant til at agere på. Det kan derfor være nødvendigt med uddannelses og kursusplaner for at opkvalificere medarbejderne til at kunne agere på den rette måde i samarbejdet.</p>
<p>Behovet for adfærdsstyring er større i mere selvstændige servicecentre</p>	<p>Da behovet for at adfærdstilpasse medarbejderne med uddannelse og kurser kan forventes at være større i model (3) og (4), hvor servicecentret i mange tilfælde overgår til at være en selvstændig forretning, er det vigtigt, at adfærdsstyringen tilpasses den organiseringsform, som SSC er tiltænkt at fungere efter. Er der ikke tilstrækkelig opmærksomhed omkring dette, kan det medføre, at samarbejdet ikke fungerer på den måde, det var tilsigtet, og at samarbejdets muligheder ikke udnyttes tilstrækkeligt, hvilket også påvirker resultatstyringen.</p>

## 6. Social styring

Social styring handler om at skabe tillid mellem parterne i samarbejdet

Den sociale styring handler om tilrettelæggelsen af den uformelle styring i samarbejdet, hvilket ifølge forfattere som Dekker (2004) og Vélez *et al.* (2008) især er med til styrke samarbejdets holdbarhed ved at opbygge tillid parterne imellem. Denne tillid opstår gennem parternes vurdering af, hvordan interaktionen mellem dem forløber. Det betyder konkret, at tillid kan opstå på flere niveauer. For det *første* kan tillid opstå som følge af parternes gode vilje til at være imødekommende overfor hinanden. For det *andet*, at der en forståelse parterne imellem om, at alle arbejder i samarbejdets interesse og ikke agerer opportunistisk. For det *tredje*, at der er tillid parterne imellem til, at hver især har kapacitet og kompetencer til at udføre deres del af samarbejdet tilfredsstillende.

Tillid opbygges gennem kommunikation, interaktion og historik

De uformelle styringsstrukturer hænger tæt sammen med parternes evner til at kommunikere med hinanden, og er samtidig også rodfæstet i samarbejdshistorikken, og hvor tæt interaktionen er omkring fælles målsætning, problemløsning og beslutningstagning parterne imellem. På den måde er de uformelle styringsstrukturer med til at understøtte og udvikle de formelle styringsstrukturer, idet den viden, som parterne opnår omkring hinanden gennem tæt dialog og samarbejde, som præciseret af Dekker (2004), kan omsættes til både bedre resultat og adfærdsstyring i samarbejdet

Opbygning af tillid er særlig vigtigt i samarbejdet mellem SSC og kunderne

Opbyggelsen af tillid har også en central betydning i samarbejdet mellem kunderne og SSC, fordi et servicecenter opstår ud fra en reorganisering af virksomhedernes støttefunktioner. Det medfører ændringer, der berører medarbejdere, og ressourcetildeling som kræver, at der sættes ind med det samme for at opbygge tillid mellem den nye servicevirksomhed og de omorganiserede kundevirksomheder.

Tillid skabes over tid

Ligeledes skal man være opmærksom på, at tilliden også er noget, som skabes over tid gennem dannelsen af en fælles historik samt værdier og normer. Dermed bliver skabelsen af tillid også et resultat af interaktionen mellem SSC og kunderne samt de interne organisatoriske justeringer, der skal sikre, at parterne også organisatorisk tilrettelægges efter samarbejdet. Konkret kan det dreje sig om omflytning af medarbejdere, kontorplaner, sprogbrug m.m., der kan være med til at stadfæste en ny kultur og arbejdsform, der er orienteret omkring interaktion og samarbejde parterne imellem.

Grundlaget for tillid påvirkes også af servicecentrets placering

Et SSC placeret i position (1) og til dels også (2), jf. figur 1, kan have en fordel i forhold til placering i position (3) og (4). Det skyldes, at medarbejderne i position (1) og (2) i mange tilfælde kender hinanden, da de før etableringen ofte arbejdede i de samme afdelinger. På den måde kan der indledningsvist være skabt en tillid, som herefter kan udvikles med de førnævnte tiltag. I placering (3) eller (4) bliver behovet for at udvikle tilliden mere udtalt. Det skyldes, at de eksterne kunder har samme kendskab til de personer, som arbejder i servicecentret. Tillid i forhold til eksterne kunder skal derfor i højere grad skabes gennem interaktionen og imødekommenhed parterne i mellem, og kan derfor ikke på samme måde, som ved et internt SSC, tages for givet. Specifikt i placering (4) er det særligt vigtigt, at interaktionen og dialogen prioriteres højt. Det skyldes, at et SSC i placering (4) i højere grad, ifølge Bergeron (2003) og Minaar & Vosselman (2009), har selvstændig råderet over, hvordan servicecentre som organisation skal udvikle sig. Det er derfor vigtigt, at kunderne orienteres og tages med på råd for at sikre, at tilliden parterne imellem opretholdes og udvikles.

## 7. Diskussion og konklusion

Et nuanceret bud på, hvordan samarbejdet mellem SSC og kunderne skal styres

Formålet med denne artikel har været at bidrage med viden om, hvordan økonomistyringen på forskellige måder kan anvendes til at skabe en mere nuanceret forståelse af, hvordan der skal styres i samarbejdet mellem SSC og kunderne. Dette er gjort ved for det første at uddybe forståelse af de styringsforhold, der er gældende i et SSC, og på den måde præcisere, at økonomistyringen i et SSC ikke kun handler om en balance mellem centralisering og decentralisering, men at økonomistyringen, ifølge Minaar & Vosselman (2009), også skal tilpasses de forskellige måder, som et SSC kan organiseres på.

Minaar & Vosselmans styringsforståelse udvides med en uformel del

Det har for det andet givet anledning til at udvide Minaar & Vosselmans (2009) styringsforståelse ved at inddrage litteratur om inter-organisatorisk økonomistyring, som er orienteret omkring en bredere forståelse af styring end blot styring efter marked og hierarki. Det har konkret medført en opdeling af økonomistyringen i en formel og en uformel del. Den formelle del indeholder de hierarkiske og markedsmaessige styringsstrukturer, der har til formål at styre resultaterne af samarbejdet og tilrettelægge adfærden herefter. Tilsvarende handler den uformelle del om måder, hvorpå

Den formelle og uformelle styring indvirker på hinanden	økonomistyringen kan udøve social styring i samarbejdet ved at regulere og styrke tilliden parterne imellem.
Skaber tillid et mindre behov for formel styring?	Den formelle og uformelle styring har en indvirkning på hinanden, hvilket giver anledning til en klassisk diskussion (jf. Dekker 2004; Coletti <i>et al.</i> 2005; Vélez <i>et al.</i> 2008) af, om opnåelsen af større tillid vil reducere behovet for formelle styringsstrukturer, eller omvendt om større tillid udspringer af en intensiv brug af formelle styringsstrukturer.
Eller er formel styring med til at skabe tillid, og tillid med til at skabe formel styring?	Dekker (2004) påpeger eksempelvis, at det er plausibelt at antage, at virksomheder, som nyder stor troværdighed, ikke i samme grad vil tilskynde samarbejdspartnere til at basere styringen af samarbejdet på formelle styringsstrukturer, som hvis virksomheden ikke havde så stor troværdighed. Det skyldes, at tilliden til et troværdigt firma medfører, at der er en stærkt uformel tiltro til, at virksomheden vil agere som forventet, hvilket mindsker risikoen for potentielle målkonflikter, og dermed også behovet for formelle styringsstrukturer. Omfattende krav til indføringen af formelle styringsstrukturer i et samarbejde med et troværdigt firma vil derfor muligvis have den direkte modsatte effekt, idet det betragtes som et tegn på manglende tillid.
Hvad betyder det for tillid imellem SSC og kunderne?	Men studier af Coletti <i>et al.</i> (2005) og Vélez <i>et al.</i> (2008) viser, modsat Dekker (2004), at formelle styringsstrukturer er med til at underbygge og ligefrem øge tilliden mellem parterne. Dette er også tilfældet, selv om tilliden parterne imellem allerede ved samarbejdets påbegyndelse var veletableret. Det betyder i praksis, at belønningsstrukturer og transferpriser skal kombineres med mere gennearbejdede procedurer og standarder for, hvordan parterne skal koordinere og kommunikere med hinanden, idet det vil skabe både tillid og tryghed som følge af større gennemsigtighed og forventningsafstemning, samt en større mulighed for at fastholde aftalerne parterne imellem.
	I et mere hierarkisk orienteret SSC vil der være mindre fælles ansvar for at opnå de ønskede resultat, da de ønskede resultater er fastlagt i ledelseshierarkiet. Dette vil minimere behovet for interaktion mellem parterne, hvilket vil svække tillidsopbygningen, og skabelsen af tillid bliver derfor mere et spørgsmål om tilrettelæggelsen af den uformelle styring forstået på den måde, at parterne skal ansøres til alligevel at kommunikere med hinanden for at få skabt en gensidig forståelse af rollerne i samarbejdet, og hvordan de på trods af den hierarkiske styring alligevel behøver at koordinere indbyrdes for at sikre en ordentlig serviceproduktion. En

styringstilgang baseret mere på markedselementer vil, modsat en hierarkisk tilgang, påskynde til intensiv interaktion og tvinge parterne til at opnå stort kendskab til hinanden i for- søget på at skærpe resultaterne af samarbejdet. Tillid vil der- for i det lys have bedre vilkår i et samarbejde, der bygger mere på en markedstankegang.

## 8. Litteraturliste

Bergeron, B.P. (2003). *Essentials of Shared Services*, Hobo- ken: John Wiley & Sons.

Coletti, A.L., Sedatole, K.L., & Towry, K.L. (2005). The effect of control systems on trust and cooperation in collaborative environments. *The Accounting Review*, Vol. 80, No. 2, pp. 477-500.

Dekker, H.C. (2004). Control of inter-organizational rela- tionships: evidence on appropriation concerns and coordina- tion requirements. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, No. 1, pp. 27-49.

Dollery, B., & Grant, B. (2010). Tortoises and Hares: The Race to Shared Services Across Australian State and Terri- tory Jurisdictions. *International Journal of Public Admini- stration*, Vol. 33, No. 1, pp. 43-54.

Finansministeriet. (2004). *Administrative fællesskaber – status og inspiration*. Schultz information København.

Finansministeriet (2008). *Administrative fællesskaber i staten*. Schultz information København

Janssen, M., & Joha, A. (2007). Motives for establishing shared service centers in public administrations. *Internatio- nal Journal of Information Management*, Vol. 26, No. 2, pp. 102-116.

Håkansson, H & Lind, J. (2007). Accounting in an interor- ganizational setting. I C.S. Chapman, A.G. Hopwood and M.D. Shields (red), *Handbook of Management Accounting Research*, bind 2, Oxford: Elsevir, pp. 885-902.

Paredes, L. (2007). Shared Service Center i den offentlige sektor? *Offentlige økonomistyring*, P.N. Bukh & S. Hilde- brandt (eds.). København: Børsen Forum.



Minaar, R., & Vosselman, E. (2009). Shared service centers and governance structure change: A transaction cost economics approach. NiCE Working Paper 09-115.

Mouritsen, J., & Thrane, S. (2006). Accounting, network complementarities and the development of inter-organizational relations. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 31, No. 3, pp. 241-75.

Seal, W., & Herbert, I. (2009). Shared Services as an organizational hybrid and the role of management accounting. Working Paper, Loughborough University Business School

Strikwerda, J. (2006). The Shared Service Centre: Change, Governance and Strategy. Working Paper, Universiteit van Amsterdam, Nolan Norton Institute – Zeist, Netherlands.

Ulbrich, F. (2005). Essays on implementing shared services in governmental agencies: Understanding ICT-related organizational change. Stockholm School of Economics Center for Information Management.

Vélez, L.M., Sánchez, J.M., Ivarez-Dardet, C.A. (2008). Management control systems as inter-organizational trust builders in evolving relationships: Evidence from a longitudinal case study. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33, No. 7/8, pp. 968-994.

## 9. Om forfatteren



Daniel Harritz

### Daniel Harritz

Daniel (DH) er cand. scient. adm. og har siden 2009 været ansat på Aalborg Universitet som Deloitte-stipendiat, hvor han blandt andet forsker i brugen af administrative servicefællesskaber i den offentlige sektor. Der skal i forbindelse

med artiklens udarbejdelse rettes en stor tak til Per Nikolaj Bukh og Nancy Raakjær for konstruktive bidrag.